



Contents lists available at ScienceDirect

ScienceDirectjournal homepage: www.elsevier.com/locate/rgoG80 LA REVUE
GESTION ORGANISATION

Les défis de l'intelligence économique au Maroc

Boujemâa ACHCHAB^a, Driss HARRIZI^{b,*}^aUnir Hassan I, Laboratoire de Modélisation Mathématique et de Calcul Économique LM²CE, et Laboratoire d'Analyse et Modélisation des Systèmes pour l'Aide à la Décision (LAMSD), 26000 Settât, Maroc^bUnir Hassan I, Laboratoire de Modélisation Mathématique et de Calcul Économique LM²CE, 26000 Settât, Maroc

ARTICLE INFO

Article history:

Received 09 October 12

Accepted 02 July 13

Keywords:

Environnement

Stratégie

Intelligence économique

Information

Décision

Maroc

Défis

ABSTRACT

L'intelligence économique s'est imposée dans plusieurs pays du monde comme moyens puissant du développement de la compétitivité et de la performance. Elle vise l'alignement de la stratégie aux exigences de l'environnement. Il est devenu clair que pour toute organisation, identifier et exploiter l'information pertinente relative à son environnement spécifique relève du défi permanent. De ce fait, notre communication vise de répondre à la problématique suivante: Quels sont les défis de l'intelligence économique au Maroc? Une classification des défis sera présentée, ainsi que des pistes de réflexions pour les dépasser.

© 2013 Holy Spirit University of Kaslik. Hosting by Elsevier B.V. Este é um artigo Open Access sob a licença de [CC BY-NC-ND](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/)

1. Introduction

La guerre économique bat son plein, mettre en place un dispositif de surveillance de l'environnement international est devenu primordial pour la survie de toute organisation à travers le renforcement de sa compétitivité. Il est bien clair que compétitivité et intelligence économique sont bien corrélées, et que les économies les plus compétitives ont toutes adopté une politique d'intelligence économique appropriée.

L'information est devenue un facteur déterminant de compétitivité, d'avantage concurrentiel et d'innovation; c'est l'élément nouveau qui fait la différence de nos jours.

Dans une telle approche, la recherche, la collecte, le traitement et la diffusion de l'information pour l'aide à la prise de décision, sont les nerfs de la guerre. Au-delà de la qualité de l'information, la variable temporelle est cruciale, il faut fournir la bonne information (qualité) au bon moment (dimension temporelle) à la bonne destination (décideur ou demandeur de l'information). La finalité est une décision matérialisée par de l'action.

L'éthique des affaires se réduit à un exercice d'optimisation entre le respect des intérêts légitimes de l'organisation et les limites que la morale fixe à son action. Il faut préciser que l'intelligence économique n'est pas de l'espionnage, elle se fait dans un cadre légal avec toute conformité en termes de légalité et de légitimité.

L'intelligence économique est perçue comme « un outil de performance économique, un facteur de compétitivité et de consolidation du rayonnement du Maroc au sein du concert des nations modernes », un outil d'influence. « La mise en place de dispositifs de surveillance,

* Corresponding author. Tel.: +212-676-064-244; fax: +212.535.721.743.

E-mail address: driss.harizi@gmail.com

Peer review under responsibility of Holy Spirit University of Kaslik.



Hosting by Elsevier

fournissant des informations fiables, permettant de scruter les concurrents, les opportunités d'affaires, les technologies et les nouveaux procédés n'a aucunement cédé à un effet de mode, mais correspond bien à un impératif de premier plan pour les acteurs exposés à la compétition mondiale »¹.

Le Maroc s'est bien intégré à la mondialisation, ce choix à double tranchant fait surgir des opportunités mais aussi des menaces que le Maroc est amené à percevoir, analyser et surtout à avoir une stratégie d'action bien fondée pour dépasser toute atteinte à ses intérêts. L'objectif est de ne pas subir la mondialisation, mais d'en être un acteur à part entière.

Ainsi, à titre d'exemple avec la crise financière mondiale, le Maroc s'est doté d'un comité de veille stratégique institué auprès des services de la primature, son action s'inscrit dans la stratégie nationale d'intelligence économique. Il a pour mission d'observer les mouvements de capitaux découlant des investissements directs étrangers (IDE) à travers le monde en rapport avec le Maroc, en se focalisant sur certains secteurs spécifiques. C'est dans une optique de compétitivité nationale et internationale que l'intelligence économique a fait son apparition au Maroc; des initiatives tant au niveau du secteur privé que public ont vu le jour dans les années quatre-vingt dans ce domaine. Il reste à qualifier la qualité de ces démarches entreprises par une évaluation objective et surtout constructive. Cette évaluation se mesure aussi par la mise en lumière des défis que rencontre l'intelligence économique au Maroc, perçue comme un levier de compétitivité et de développement voire même de cohésion sociale. C'est dans cette dynamique que notre article essaie de déceler les défis que rencontre l'intelligence économique au Maroc, surtout dans sa déclinaison au niveau du territoire.

2. Le contexte mondial

Le contexte mondial actuel est marqué par la complexité et la multiplicité des risques. La crise économique est devenue presque cyclique. Au-delà de la crise financière actuelle, on remarque bien que depuis le début des années soixante-dix, avec le premier choc pétrolier, la mise en difficulté des économies nationales, l'aggravation de la dette du tiers-Monde et du déficit du budget américain, l'accroissement du chômage et des soubresauts boursiers, le monde des affaires est entré dans une ère de turbulences.

Cette complexité du monde économique est due en bonne partie à une certaine méconnaissance de l'environnement. Devant cette situation, les dirigeants sont confrontés à un problème de sur ou de sous information. Ainsi, on remarque actuellement que décider devant la surabondance de l'information fait surgir des problèmes nouveaux aux décideurs.

Les sources et les volumes d'information se sont de plus en plus développés grâce aux technologies de l'information et de la communication (TIC), l'information est devenue un élément essentiel voir vital dans la prise de décision, c'est dans ce sens que l'intelligence économique est devenue un enjeu déterminant de la pertinence du

processus de prise de décision, et par conséquent de la survie de l'entreprise.

Ainsi, toute organisation (Pays, Banque, Région, Grande Entreprise ou une PME) désireuse de survivre, doit se soumettre à l'exigence d'adapter ses stratégies et ses politiques aux exigences du nouvel environnement, et cela afin d'être en mesure de répondre aux nouveaux critères de compétitivité imposés à l'échelle mondiale.

Dans ce contexte, l'intelligence économique intervient avec trois processus, à savoir:

- L'anticipation grâce à la veille qui peut prendre différentes formes (environnementale, juridique, concurrentielle, technologique, commerciale, comptable et financière), mais qui est toujours au service d'une stratégie;
- La protection de l'information et de manière plus large de l'ensemble des savoir-faire et des actifs stratégiques appartenant à une organisation. C'est la capacité de protéger son patrimoine immatériel (protection du capital d'informations, du savoir-faire, défense de l'image...etc.);
- Le lobbying et la communication d'influence.

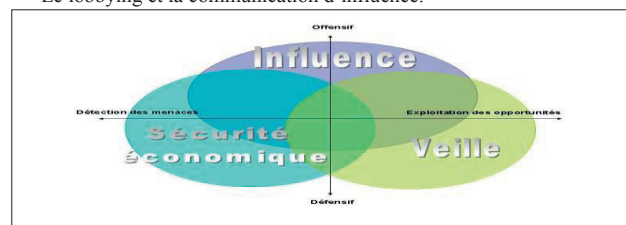


Fig. 1 - Processus de l'intelligence économique²

Devant une telle situation, les réactions des organisations peuvent être réparties selon quatre types: passive, réactive, pré-active, proactive illustrées dans le schéma suivant:

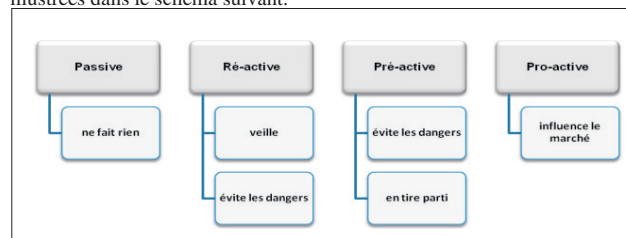


Fig. 2 - Types de réactions des organisations envers l'environnement

3. Le contexte marocain

L'ouverture sur le monde extérieur est un choix stratégique pour le Maroc, elle est perçue comme une voie au développement. Ce choix se traduit par une intégration graduelle à l'économie mondiale. Ce processus a été couronné par son adhésion à l'accord du GATT en mai 1987, la signature du traité portant création de l'organisation mondiale du commerce en avril

¹ Extrait de l'allocution de Rachid Talbi El Alami, ex Ministre marocain des affaires économiques et générales, Rencontres Internationales de Tétouan, « Intelligence économique et veille stratégique, défis et stratégies pour les économies émergentes », 25-26-27 novembre 2004, Tétouan, Maroc.

² Philippe CLERC, Séminaire international, Intelligence économique, défense et sécurité: les défis du XXIème siècle, Santiago, CHILI, les 21 et 22 novembre 2006, consulté sur http://s244543015.onlinehome.fr/ciworldwide/wp-content/uploads/2008/06/clerc_ubo_21-11.pdf, le 07 Mai 2011.

1994, l'accord d'association avec l'Union européenne en 1996, celui du libre-échange avec l'association européenne de libre-échange en 1999, ainsi que la signature de la déclaration d'Agadir et la conclusion des accords de libre-échange avec les Etats-Unis et la Turquie en 2004. Le tableau N°1 ci-après confirme cette tendance à travers le coefficient d'ouverture.

Tableau 1. Indicateurs d'insertion de l'économie marocaine (en %).

Année	Exportations / PIB	Importations / PIB	Tourisme / PIB	Fonds MRE / PIB	Coefficient d'ouverture
1970	12.30	15.76	1.86	1.58	31.50
1975	17.03	25.22	2.47	5.94	50.66
1980	12.83	20.03	1.89	5.60	40.35
1985	16.67	27.30	4.03	7.51	55.51
1990	16.41	26.64	4.92	8.34	56.31
1995	14.28	25.86	5.24	7.91	53.29
2000	22.50	34.88	6.19	7.31	70.88
2005	20.61	39.39	8.94	10.21	79.15
2008	22.96	47.98	8.43	8.01	87.39

Certes, l'insertion dans l'économie mondiale est porteuse de nombreuses opportunités, en termes de diversification de débouchés, d'accès aux technologies, d'investissements directs étrangers... mais, le Maroc n'est pas à l'abri de l'impact négatif de certains chocs externes et des crises. Les effets de ces chocs et crises internationaux dépendent du degré d'insertion et de ces caractéristiques.

Une analyse de la structure de l'économie marocaine montre que malgré les atouts liés à sa position stratégique, à sa stabilité politique, à ses ressources agricoles et minières et au potentiel de son tourisme, l'économie marocaine reste vulnérable face à plusieurs facteurs dont les aléas climatiques et la conjoncture économique mondiale.

Cette situation entraîne de fortes fluctuations du PIB, ainsi le Maroc se retrouve avec un niveau de croissance limité. En plus, l'économie marocaine est constituée principalement de PME et dominée par les services. Or, l'apport de l'information dans la survie de ces PME est limité, et peu d'entreprises marocaines en sont conscientes. Même dans le cas contraire, rares sont les PME qui ont adopté une stratégie informationnelle comme levier de développement et d'innovation. Les PME marocaines ont tendance à subir plutôt qu'agir.

4. L'intelligence économique au Maroc

« L'intelligence économique n'est pas aliénée à un effet de mode, mais correspond bien à un impératif de premier plan pour les acteurs exposés à la compétition mondiale. Elle peut être vue comme un outil de performance économique, un facteur de compétitivité et de consolidation du rayonnement du Maroc au sein du concert des nations modernes. L'influence devient possible à travers la mise en place de dispositifs de surveillance, fournissant des informations fiables, permettant de scruter

les concurrents, les opportunités d'affaires, les technologies et les nouveaux procédés »³.

Selon Abdelmalek Alaoui⁴, « Le Maroc ne peut pas échapper à l'intelligence économique », pratique selon lui qui consiste à « surveiller son environnement sur trois échiquiers: géostratégique, concurrentiel, sociétal pour l'aide à la décision stratégique ». Il énonce les pistes à privilégier pour instituer une démarche nationale d'intelligence économique qui soit adaptée au modèle de développement du Royaume du Maroc. Une stratégie nationale d'intelligence économique viendrait donner un cadre de cohérence aux grands chantiers lancés durant les dernières années, définir un périmètre de sécurité économique, renforcer la compétitivité, accompagner les entreprises marocaines dans leur développement international et identifier les risques informationnels. Abdelmalek Alaoui voit en l'intelligence économique l'ambition d'une démarche qui permettrait au Royaume du Maroc de renforcer sa compétitivité, tout en laissant s'exprimer sereinement la solidarité nationale.

La nécessité de maintenir un niveau de croissance pousse plusieurs agents économiques à des pratiques agressives et offensives qui peuvent dans plusieurs cas nuire aux intérêts d'autrui. D'un point de vue historique, l'intelligence économique, ou plus précisément la veille, a fait son apparition au Maroc dans les années quatre-vingt-dix. Consciente des enjeux de la compétitivité, la holding privée Omnium Nord Africain (ONA), l'Office National d'Electricité (ONE) ou encore l'Office Chérifien de Phosphate (OCP) et bien d'autres, ont mis en place des cellules de veille dont le trait commun était le problème d'accès à l'information utile. L'intelligence économique reste mal formalisée dans une stratégie nationale globale et intégrée ; le scandale « Ennajate »⁵ en 2002 est l'exemple de l'absence de l'intelligence économique au Maroc selon Abdelmalek Alaoui.

Il est évident que le Maroc ne dispose toujours pas d'un modèle d'action unifié en la matière. L'exemple des babouches marocains et l'attaque chinoise de ce produit dit du « terroir » fait surgir la nécessité d'adopter une politique nationale en matière de veille et d'intelligence économique. Le Maroc n'est pas à l'abri des menaces survenues avec la mondialisation et la concurrence acharnée entre pays et entreprises. En plus, dans cet environnement incertain, le décideur Marocain ne dispose pas actuellement de méthodes et d'outils appropriés pour mettre en place un système d'intelligence économique adéquat. L'Émergence de l'intelligence économique marocaine est caractérisée par un engouement pour la veille et des initiatives portées par de fortes personnalités (Moulay Driss Alaoui Lamdaghi - ancien Ministre - à titre d'exemple). Se focaliser trop sur les TIC dans un processus d'intelligence économique est

3 Extrait de l'allocation de M. Rachid Talbi El Alimi ex Ministre des affaires économiques et générales et maire de Tétouan aux rencontres Internationales de Tétouan, 25-26-27 novembre 2004 cité par P. Clerc. L'Intelligence économique au Maroc, Regards sur l'IE, n° 10, juillet-août 2005, France, pp. 56-58.

4 <http://ffa-maroc.org> ,Forum Francophone des affaires [en ligne], consulté le 07/05/2011.

5 Une société soit disant basée aux Emirats Arabes Unis et affichant grand standing abusa du soutien des pouvoirs publics marocains, aveugles à la forfaiture. Elle proposa plusieurs dizaines de milliers de contrats d'embauche dans l'industrie du loisir en imposant cependant un « examen » médical surfacturé. L'arnaque de type Advanced fee Fraud coûta près de 10 millions de dollars à l'économie marocaine.

un choix à repenser, la dimension culturelle et Humaine reste déterminante dans ce processus.

5. Les défis

Avant d'entamer les défis relatifs à l'intelligence économique au Maroc, il est à préciser que le premier défi est celui du projet de société Marocain, c'est-à-dire la détermination de la vision, de la politique, de la stratégie, ainsi que les grandes orientations constituent les éléments essentiels à toute élaboration d'intelligence économique nationale.

Le projet de société Marocaine avance depuis plusieurs années avec des pas surs malgré de nombreuses contraintes. Il devrait aboutir à un modèle de société propre au Maroc mais qui prend en considération les interdépendances des facteurs endogènes et exogènes.

La cohésion sociale semble être l'objectif ultime d'une telle démarche. L'intelligence économique devra être dynamique suivant la conjoncture et les situations. Ainsi, compétitivité mondiale, technologie avancée, délocalisation, phénomènes sociaux, fuite des cerveaux, sont tous des axes parmi d'autres qui devront alimenter en permanence une intelligence des situations, pour ne pas faire hériter aux générations futures une région qui n'est pas plus qu'un « hypermarché, au centre d'un champ de ruines sociales »⁶.

Selon Claude DELESSE⁷, l'idée d'« intelligence sociale » mise en avant par Stevan Dedijer semble l'approche la mieux adaptée à l'éclosion et au développement d'un système national d'intelligence économique. L'intelligence sociale se définit comme « l'ensemble des activités d'une société, reliées à l'intelligence, la capacité à s'adapter, répondre à des circonstances changeantes, afin de réaliser des objectifs de développement décidés »⁸.

Le Maroc devra être plus conscient qu'à la tête des ressources se trouve l'information, qu'elle est au cœur du pouvoir et que la première force productive est la capacité d'accumuler et de faire diffuser les connaissances. En résumé, l'information est un bien immatériel qui se multiplie en circulant. Le marché de l'information devra avoir une attention particulière, ainsi, le développement du secteur, le renforcement des réseaux d'information et d'expertise, l'amélioration de la qualité de l'information et la formation sont parmi les points éminents à développer. Claude DELESSE souligne qu'il est important de raisonner en termes de « sécurité globale », celle-ci se définissant comme « la capacité d'assurer à une collectivité donnée et à ses membres, un niveau suffisant de prévention et de protection contre les risques et les menaces de toutes natures et de tous impacts, d'où qu'ils viennent, dans des conditions qui

favorisent le développement sans rupture de la vie et des activités collectives et individuelles ».

5.1. Stratégique

Le projet de société Marocain doit être précis et bâti autour d'un large consensus. Cette stratégie déterminera les « facteurs clés du succès » c'est à dire les choses les plus importantes et qui devront bien marcher pour que la stratégie tracée réussisse. Ces facteurs clés du succès sont essentiels puisqu'ils vont permettre l'expression exacte des besoins en information. Une stratégie de développement fait ressortir des problèmes décisionnels qui seront par la suite transformés en un problème de recherche d'information stratégique.

L'alignement stratégique du dispositif d'intelligence économique une fois mis en place doit être assuré continuellement. Toute organisation doit être en mesure d'avoir une vision de la ligne à suivre (valeurs, missions, objectifs) et de mettre en œuvre les processus de convergence vers cette ligne.

5.2. Institutionnel

A l'instar d'autres pays, un organe national chargé d'intelligence économique devient une nécessité cruciale pour fédérer toutes les initiatives aussi bien publiques que privées, et donner par conséquent un nouveau souffle à la pratique de l'intelligence économique au Maroc.

Plusieurs institutions peuvent contribuer à la création de cet organe, à savoir le conseil économique et social, le conseil national du commerce extérieur, l'institut royal des études stratégique...etc

5.3. Législatif

L'intelligence économique se fait dans un cadre légal, de ce fait un dispositif juridique devra l'accompagner tout en respectant les critères de légalité et légitimité. L'arsenal juridiques relatif aux domaines informationnels devra être mis en place et appliqué, ce qui facilitera l'accès et la circulation de l'information et favorisera une culture du partage de l'information dans le respect des normes déontologiques et légales.

5.4. Managérial

La révolution numérique et la nécessité d'un autre management de l'information, impose plus que jamais l'adoption d'un management stratégique de l'information. L'intelligence économique est avant tout un mode de management de l'information au service de la compétitivité. Dans une démarche d'intelligence économique, le système d'information, en général, et l'entrepôt de données, en particulier, sont des outils essentiels. Au-delà de la qualité de l'information, des risques relatifs à l'exploitation et la gestion de ces informations surgissent et peuvent avoir des conséquences sur la qualité de la prise de décision. Une gestion des risques relatives à la mise en œuvre de la démarche d'intelligence économique s'impose, elle contribue à l'atténuation des effets de ces risques.

Ce volet devra cibler l'information, les utilisateurs et les processus. Etre conscient des dangers, des vulnérabilités et des fragilités est un atout managérial, mais une mise en garde s'impose pour ne pas nous induire à une psychose culturelle du risque et une obsession des menaces qui peut paralyser l'action. L'implantation d'une démarche d'intelligence

6 Mohamed Benabid. Entretien avec Bernard Carayon, La guerre économique n'épargne pas le Maroc, Leconomiste.com, mise en ligne vendredi 27 mai 2005, consulté sur <http://www.spyworld-actu.com/spip.php?article444>, le 12 Mai 2011.

7 Claude DELESSE « regard sur l'intelligence économique marocaine: la prise en compte d'un devenir social inscrit dans un contexte de sécurité globale » cerebem, centre de recherche de Bordeaux – France, école de management. n° 136-10, février 2010.

8 Philippe Clerc, Directeur de l'intelligence économique de l'innovation et des TIC à l'Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie (AFCCI).

économique au Maroc est avant tout un changement dans la culture managériale. Dans la même logique, et pour faire face à la résistance aux changements, tout un plan de gestion du changement devra accompagner cette démarche.

5.5. Organisationnel

Une organisation des métiers relatifs au domaine de l'intelligence économique est une recommandation des professionnels du métier. L'exercice de ces métiers nécessite une organisation adéquate. La connaissance est à la fois mémoire et processus de construction d'une représentation, le développement de la mémoire de l'entreprise la rend une « organisation apprenante ». L'interaction qui existe entre l'intelligence économique avec d'autres disciplines suscite une vision plus large et une attitude attentive envers le développement de ces disciplines. Ainsi la gestion des connaissances au sein des régions, entreprises...etc., aidera le développement de l'intelligence économique au Maroc à travers une capitalisation et une synergie optimale de connaissances dispersées entre agents, dans un but de prise de décision qui renforcera la compétitivité et l'innovation.

5.6. Sensibilisation

Malgré des initiatives publiques et privées, une grande lacune est remarquée sur ce volet au Maroc. Le poids, l'importance de l'information dans la survie des organisations et la culture informationnelle laisse à désirer. Un grand effort de communication et de sensibilisation auprès des opérateurs économiques et sociaux est de toute urgence. C'est l'une des premières actions désirées par de nombreux chercheurs et observateurs.

5.7. Formation

C'est le grand absent dans la démarche d'implantation de l'intelligence au Maroc. Ainsi de nouveaux métiers relatifs à l'intelligence économique ont vu le jour, à savoir veilleur, data miner, auditeur d'intelligence économique, consultant, gestionnaire des connaissances (KM), responsable d'intelligence économique, lobbyiste, animateur de réseaux d'entreprises, responsable de e-réputation, gestionnaire de crise...etc.

Nous remarquerons à titre d'exemple de comparaison, la présence de plus de cent mille veilleurs chinois d'internet. Malgré quelques initiatives (école de la gouvernance et d'économie à Rabat), le secteur marocain de la formation n'est pas en mesure actuellement de former tous ces spécialistes.

Pour apporter une homogénéité, cohérence et qualité à la formation; un référentiel Marocain de formation en intelligence économique devra être élaboré. Deux approches à respecter lors de sa mise en œuvre, une approche pédagogique pour les étudiants universitaires et une approche andragogique pour les professionnels exerçants. Il aidera aussi à l'identification des connaissances et savoir-faire que doit acquérir la population cible de cette formation.

5.8. Système éducatif

La réussite de l'intelligence économique au Maroc dépend aussi d'un système éducatif performant et de qualité. Le Système éducatif marocain actuel est marqué par une large vague de réformes. En effet, le discours du Trône du ROI MOHAMED VI du 30 juillet 2007 a levé le voile sur un constat alarmant : Les résultats de la réforme du système d'éducation et de

formation qui touche sa 9^{ème} année, n'ont pas été à la hauteur des attentes et des objectifs fixés initialement de cette réforme : « Aussi est-il nécessaire de continuer -avant qu'il ne soit trop tard- la mise en œuvre des réformes vitales et incontournables, visant à renforcer la bonne gouvernance de ce secteur, et de trouver des solutions objectives aux questions en suspens, avec, au premier chef, la problématique du financement, la rationalisation de la gestion des ressources, les langues d'enseignement, la modernisation des programmes et des manuels scolaires et la focalisation sur l'alphabétisation. En outre, il importe de redoubler d'effort afin de réussir la réhabilitation de l'école publique et la promotion de l'enseignement privé, dans le respect du principe d'égalité des chances. » (Extrait du discours Royal).

La problématique de l'éducation et de la formation tant traitée superficiellement nous pousse à creuser d'avantage dans le système éducatif Marocain. Cette problématique longuement débattue n'a pas encore trouvé une réponse claire, efficiente et adaptée. Quel système éducatif voulons-nous pour le Maroc de demain ? Partant du constat unanime que ce système n'est pas intégré dans son tissu économique et social. Malgré la forte volonté politique, toutes les réformes ambitieuses restent limitées en termes de résultats, le programme d'urgence⁹ est le dernier exemple récent. L'accent doit être mis sur la gouvernance de ce système éducatif, avec implication de toutes les forces de la société, puisque c'est une affaire de tout le monde.

Même si le système éducatif est considéré comme la deuxième priorité du Maroc après l'intégrité territoriale, il est à souligner que ce système entrave toujours les projets de développement tant économique que social entamés par le Maroc, et que ni le contexte mondiale, ni la société marocaine ne peut supporter les effets d'un tel système. La bonne gouvernance de ce système est une clé maîtresse dans sa réforme, de nouvelles approches sont nécessaires avec beaucoup d'innovation et d'enthousiasme. Vu la complexité de la gestion publique; la professionnalisation du métier, une gestion participative, une gestion axée sur les résultats et une reddition des comptes, une communication adéquate et une attention particulière à l'égalité entre les sexes et l'égalité des chances sont les clés de cette bonne gouvernance proposée du système éducatif Marocain.

5.9. Une intelligence économique restreinte (veille)

La pratique de l'intelligence économique au Maroc reste cloisonnée, elle montre une tendance vers des formes simplifiées et segmentées de la veille stratégique (veille concurrentielle, veille commerciale, veille technologique...). Réduire l'intelligence économique à des pratiques de veille conjoncturelles et ponctuelles, centrées dans la plupart des cas sur les technologies de l'information et de la communication (TIC), est un choix à revoir dans l'immédiat. Le volet protection du patrimoine informationnel et l'influence donne une dimension plus globale et efficace dans l'aide à la prise de décision et par conséquent de servir la stratégie.

⁹ Programme national visant l'accélération de la réforme du système éducatif marocain couvrant la période 2009 -2012.

5.10. Responsabilité des acteurs

L'analyse de l'existant en matière d'intelligence économique au Maroc montre l'existence de plusieurs intervenants privés et publics, et de la société civile. Même si ce nombre reste insuffisant face aux menaces, la présence d'un tel nombre d'acteurs suscite la nécessité de coordonner et fédérer l'ensemble dans une stratégie nationale globale et intégrée, et la mise en réseaux de l'ensemble de ces acteurs présents et potentiels. Dans la même démarche, le rôle de chaque acteur et intervenant doit être défini et centré autour de la stratégie globale adoptée.

5.11. Culturel (partage de l'information)

La rétention de l'information est parmi les risques majeurs qui entravent la mise en œuvre de l'intelligence économique au Maroc. C'est une variable culturelle à ne pas négliger. A cela s'ajoute la surestimation des menaces, ne parler que de dangers, risque fort de refermer l'organisation sur elle-même et de contracter ses comportements, alors même que l'avenir repose sur la capacité de l'anticipation et à s'adapter à un contexte en constante évolution.

Ce volet nécessite un énorme effort, on doit instaurer une culture informationnelle et développer le partage propice au développement de l'intelligence économique au Maroc. Les volets institutionnel, législatif et éducatif peuvent contribuer tous à dépasser les contraintes culturelles relatives au partage de l'information.

5.12. Développement des alliances et partenariat

Rivalité et compétitivité sont certes un constat, mais le Maroc et ses régions ont intérêt à développer en parallèle des stratégies d'alliance, de partenariat et de regroupement. C'est une approche complémentaire de la compétitivité et de la concurrence imposées au niveau mondial. L'histoire du Maroc et sa position géopolitique font de lui un candidat potentiel à plusieurs formes de partenariat et membres à plusieurs regroupements. A titre d'exemple, l'histoire et la géographie font de la redynamisation du projet de l'Union du Maghreb Arabe (UMA) un atout avantageux à tous les pays du Maghreb dans leur quête du développement¹⁰. Le Maroc à lui seul ne peut pas faire face au nouvel ordre mondial, ni d'en tirer profit pleinement.

5.13. Mise en réseau (pôles de compétitivité, clusters d'entreprises)

Une mise en liaison des acteurs et organisations du monde de l'intelligence économique ne peut donner qu'un effet multiplicateur à son développement. Elle contribue à la capitalisation et la synergie des efforts et des énergies. Le développement de clusters d'entreprises permet de dépasser les conflits concurrentiels, il favorise le développement des partenariats. Une structure nationale chargée de l'intelligence économique devrait voir le jour, dont les principales attributions seraient la mise en réseau de tous les acteurs de l'intelligence économique au Maroc dans un but de renforcement de la compétitivité. Un travail de base est nécessaire dans la constitution de ces pôles de compétitivité, il s'agit de la définition

et la détermination des atouts majeurs et des principales faiblesses des régions, de l'identification des opportunités et des menaces. Ce travail devra être mené en étroite relation avec les leviers stratégiques adoptés pour le développement régional.

“Le développement de clusters d'entreprises dans un objectif de compétitivité ont pour principaux avantages d'améliorer les transactions d'affaires, de réduire certaines dépenses en les partageant, d'augmenter les collaborations de qualité entre entreprises et de servir comme support à des transferts de connaissances, de compétences ou de technologies”¹¹.

5.14. Les Think Tanks marocains

Les Think Tanks ou laboratoire d'idées, sont des institutions indépendantes, à but non lucratif, regroupant des experts qui produisent des études et des propositions dans le domaine de l'intelligence économique. Ces réservoirs de pensée contribuent dans le développement de l'intelligence économique à travers la pensée et l'influence.

Une comparaison par apport à d'autres pays (poids des Think Tanks aux Etats-Unis d'Amérique par exemple) montre que le nombre des Think Tanks Marocains reste limité. Des mesures incitatives (création d'environnement propice) favoriseront l'émergence, la demultiplication et la contribution des Think Tanks dans le développement de l'intelligence économique au Maroc.

En effet, l'apparition des Think Tanks dépend étroitement du mode de gouvernance de l'Etat. Ainsi, « ...Il ne peut y avoir de Think Tank sans Etat structuré et organisé. Le Think Tank n'a pas de raison d'être s'il n'y a pas de puissance publique à conseiller et à orienter. Le phénomène Think Tank est donc lié à la diffusion du modèle étatique occidental. Dans les institutions internationales ou transnationales comme l'Organisation des Nations Unies ou l'Union Européenne, ce sont encore aujourd'hui des Think Tanks nationaux qui s'expriment : il existe très peu de Think Tanks véritablement transnationaux. ».

Selon M. HARAKAT [5], les Think Tanks dans les pays arabes sont de création récente. Selon le troisième guide de l'IISS (The International Institute for Strategy Studies) il existe seulement cinq think tanks en 1988 pour tous les pays arabes auxquels il faut ajouter le Centre des Etudes Stratégiques (CES) créé par instruction royale par le Roi Hassan II en octobre 1987 à Rabat au Maroc.

Selon le dernier classement annuel de l'Université de Pennsylvanie des think tanks les plus influents dans le monde. Le Maroc comme la Tunisie compte neuf (09) Think Tanks, alors que l'Egypte en compte vingt-neuf (29), la Palestine dix-neuf (19) et le Liban onze (11).

Ainsi un seul Think Tanks marocain figure dans ce classement. Il s'agit du Centre des Etudes et Recherches en Sciences Sociales (CERSS) qui est classé premier au Maroc, cinquième dans la région Arabe et vingt deuxième dans la région Mena. Dans cette même région, le Think Tanks le plus influent est libanais, le Carnegie Middle East Center, suivi de l'égyptien El Ahran Center for Strategic and Political studies. Au niveau de l'Afrique, le premier est sud africain. Il s'agit de South African Institute of International Affairs, suivi du sénégalais Codesrias. Le

¹⁰ On estime une perte de 1% au moins du taux de croissance suite à la fermeture des frontières terrestres maroco-algériennes.

¹¹ www.eda.gov/ImageCache/EDAPublic/documents/pdfdocs/nga_5clusters_2epdf/v1/nga_5clusters.pdf, consulté le 01/04/2011.

troisième et quatrième sont sud-africains aussi, tandis que le cinquième est du Ghana.

Le développement des Think Tanks est tributaire des conditions favorables dans le Maroc, selon M. HARAKAT, Ces conditions sont multiples on peut citer notamment:

- L'existence de moyens de financement;
- L'existence d'une législation favorable;
- La liberté politique et intellectuelle;
- L'existence de règles de bonne gouvernance;
- L'indépendance de l'Etat;
- L'existence de bonne pratique de gouvernance.

5.15. Approche techniciste

Incontestablement, le mariage de l'informatique, de l'électronique, des télécommunications et de l'audiovisuel a révolutionné le monde et surtout le monde de la recherche, analyse et diffusion de l'information. Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sont devenues des outils incontournables dans tous les processus de l'intelligence économique. Le développement du secteur doit être renforcé, il a une forte valeur ajoutée et pèse dans le développement du Maroc, il est l'un des secteurs à soutenir.

Néanmoins, Les TIC ne couvre pas l'ensemble des sources d'information disponibles. Il existe bien d'autres sources d'information non prises en charge par les TIC à savoir information interne, information publique mais non diffusée, informations issues des relations personnelles, informations issues des visites sur le terrain. Se focaliser trop uniquement sur ces outils risque fort de paralyser l'action et faire perdre à l'organisation des opportunités ou lui faire subir des risques insupportables. Les volets organisationnels, ressources Humaines sont toujours prépondérants.

5.16. Partenariats public - privé - société civile et académique

L'étude de l'existant en matière d'intelligence économique ou bien précisément de veille au Maroc, montre bien que le secteur privé ne joue pas pleinement son rôle, ce sont les organismes publics et les associations qui sont les plus actifs. Un partenariat public - privé - tissu associatif et académique donnera plus de tonicité à la mise en œuvre de l'intelligence économique au Maroc. Les universités marocaines sont appelées à jouer un rôle de locomotive et de donner une valeur ajoutée au modèle Marocain d'intelligence économique par le biais de la recherche et de la formation.

5.17. Budget

Les nombreuses initiatives qui existent en matière d'intelligence économique au Maroc sont initiées par les services publics ou de grandes personnalités Marocaines. Le budget alloué à ce grand projet reste non dévoilé. L'opérationnalisation de l'ensemble des processus de l'intelligence économique est coûteuse en temps et nécessite des moyens matériels, financiers et humains conséquents, spécifiques et adaptés. L'information stratégique a un coût, la réussite de l'intelligence économique au Maroc est tributaire d'allocation des ressources financières comme condition nécessaire mais non suffisante. Un budget à lui seul, ne peut garantir la réussite de l'intelligence économique au Maroc, mais sans un budget ou avec un budget modeste, il est presque impossible de faire réussir ce projet.

Faire comprendre aux décideurs que le retour sur investissement des dépenses engagées en matière d'intelligence économique est rentable pour l'organisation semble être la première étape. Le processus d'innovation est nourri par les produits de l'intelligence économique, c'est à dire des informations et des connaissances ayant émergées du processus de création collective de sens (PCCS).

Investir donc dans la mise en œuvre de l'intelligence économique au Maroc est rentable puisqu'il stimule et contribue dans le processus de l'innovation, et par conséquent à la compétitivité (élément fondamental dans la survie de l'organisation).

5.18. Recentrage de quelques missions de l'Etat

La diplomatie moderne donne au volet économique et stratégique une place considérable. La refonte des missions de la diplomatie marocaine est fortement sollicitée. Ainsi, les ressources Humaines, outils et méthodes de travail sont à revoir dans les représentations Marocaines à l'extérieur. La diplomatie devra servir certes la politique mais aussi l'économique et le sociale. Dans la même logique, les services marocains du renseignement devront contribuer davantage à ce projet d'intelligence économique. La mission du renseignement reste essentielle et complémentaire avec ce que font les autres acteurs dans ce domaine.

5.19. Coordination

L'instauration d'une intelligence économique demeure un grand chantier. Il reste possible de l'implanter graduellement, mais l'ensemble de ces programmes et activités suscitent toujours une coordination accrue. Cette coordination reste déterminante dans la réussite des projets d'intelligence économique. Elle concerne aussi bien les acteurs ou parties prenantes dans leur domaine que leurs activités. Ainsi il est possible de formaliser l'intelligence économique par une relation synthétique¹² où apparait le poids de la coordination, cette formalisation est la suivante:

$$IE = V * I * P + C \quad (1)$$

Avec :

- V = la Veille;
- I = l'Influence;
- P = la Protection;
- C = la Coordination (aussi bien des acteurs que des activités).

6. Conclusion

La mise en œuvre de l'intelligence économique au Maroc est encore en gestation, beaucoup de défis entravent son développement. Elle devra reposer sur une logique de sensibilisation et de formation appropriée des acteurs, mais aussi sur une capitalisation des pratiques et expériences de

12 R. PATUREL et K. RICHOMME-HUET, « Vers la mise en œuvre d'une démarche d'intelligence économique pour l'artisanat en région PACA », <http://recherche-artisanat.etud.univ-montp1.fr/files/2010/04/Paturel.richomme1.pdf>, Page N°6, consulté le 13 novembre 2011.

tous les acteurs et être centrée sur une stratégie de développement adoptée. On peut parler de la nécessité d'un véritable management de l'intelligence économique.

Nous sollicitons fortement la réforme du système éducatif Marocain, Il doit être ouvert sur la Société Marocaine et son environnement. Ce système peut contribuer fortement à la réussite de l'intelligence économique au Maroc et par conséquent à la compétitivité du pays.

Par ailleurs, avec tous les grands chantiers qui s'opèrent au Maroc (plan émergence, plan Maroc vert, le nouveau code de la famille, l'initiative nationale du développement humain, la vision 2020 du tourisme, e-gouvernement,...) mais surtout le projet de la régionalisation avancée, un nouveau mode de gouvernance de la politique publique s'installe. Une intelligence économique qui soutient cette stratégie s'avère vitale. Les germes d'une intelligence territoriale Marocaine viennent d'apparaître, des mesures d'accompagnement sont essentielles pour garantir sa réussite. L'horizon de la pratique de l'intelligence économique au Maroc est prometteur.

D'autres part, des pistes de réflexion semblent apporter un plus dans ce sens, à savoir :

- L'apport potentiel de la communauté marocaine résidente à l'étranger;
- La «Prospective Maroc 2030» qui va permettre de faire des choix opportuns et de se situer dans un contexte complexe géopolitique et économique mais aussi idéologique et culturel; l'État stratège peut donner une identité forte à l'intelligence économique au Maroc;
- Le Maroc numérique;
- Stimuler, favoriser et valoriser l'innovation dans la région;
- L'intégration du système éducatif et surtout les universités dans son environnement socio-économique;
- Adhérer, redynamiser et tirer profit des regroupements économiques régionaux et mondiaux (union du Maghreb arabe, union pour la méditerranée);
- La création du "Conseil Economique et Social" contribue à relever les défis de protection des droits économiques, sociaux, culturels et environnementaux du Maroc;
- Développement continu des modes de la bonne gouvernance au Maroc.

Agir localement pour rayonner mondialement, c'est dans cette vision que les territoires devront être perçus comme acteurs incontournables au développement du Maroc. Ce sont des entreprises de nouveau genre.

Pour conclure, il devient évident que le Maroc compétitif passera nécessairement par la réussite de la régionalisation avancée. Le développement préconisé devra être mené dans un objectif de cohésion sociale, où l'intelligence économique contribuera fortement à la réussite de cet objectif.

REFERENCES

- Bernard, D. *Cycle de la décision en entreprise*. Institut de Recherche en Informatique de Toulouse, IRIT-SIG, Université Paul Sabatier, consulté sur <http://atlas.irit.fr/PIE/Equipe/Cours%20Intelligence%20Economique%20-%20Bernard%20DOUSSET.pdf>, le 25 décembre 2011.
- Mustapha, Z., & Said, A. L'économie marocaine face à la transmission des crises et des chocs internationaux: Une approche analytique et empirique, séminaire international sur la crise économique mondiale et impact sur le Maghreb, université abderrahmane mira de bejaia – Algérie, 11/12 Octobre 2009.
- Abdelmalek, A. *Intelligence économique et guerres secrètes au Maroc*, Monaco, collection Koutoubia, éditions Alphonse, 2009.
- Yahya, E. Y. Think tanks, intelligence politique et veille stratégique. Rabat, Mars 2010. page 11, d'après Boucher Stephen (Ss/Dir), «L'Europe et ses think tanks, un potentiel inaccompli... » Bruxelles, Belgique, Edition Notre Europe, Etudes et Documents, n° 35, 174.
- Mohamed, H. Le rôle des think tanks (TT) dans le développement des capacités stratégiques en Afrique, Forum Panafricain des Directeurs Généraux des Ecoles Nationales d'Administration, des Facultés des Sciences Administratives et Sociales, des Centres d'Etudes Stratégiques et Prospectives et des institutions de Gouvernance et des Politiques Publiques, CAFRAD_18 – 20 Avril 2011, Rabat (Maroc), http://www.cafrad.org/Workshops/Rabat18-20_04_11/documents/Think_thanks_Harakat_2.pdf, consulté le 21 juin 2011.
- Robert, P., & Katia, R.H. Vers la mise en œuvre d'une démarche d'intelligence économique pour l'artisanat en région PACA, <http://recherche-artisanat.etud.univ-montp1.fr/files/2010/04/Paturel.richomme1.pdf>.